

社会福祉現場の人材育成における MRI アプローチの活用

岡 本 晴 美

〔抄 録〕

社会福祉現場における人材育成は、現在もなお喫緊の課題として社会的に認知され、OJT (On the Job Training/職務を通じての研修)、OFF-JT (Off-the Job Training/職務を離れての研修)、SDS (Self Development System/自己啓発援助制度)をはじめ、職場の内外で研修やサポートの取り組みが行われている。本稿では、職場内での人材育成に焦点を当て、主として臨床領域でその効果を示してきたMRI (Mental Research Institute) のアプローチの適用可能性を示すことを目的としている。

MRI のアプローチでは、問題や課題が所与のものとして存在するのではなく、社会的な相互作用のなかで、問題として意識され浮上するものと捉える。したがって、介入は、相互作用である“行為”に焦点化される。社会福祉現場で業務の改善を求めて職員による職員への介入が試みられる際に、誤った介入が行われることによって“悪循環”に陥ることも少なくない。ここでは、MRI の主たる研究者であるワツラウィックらの“悪循環”のメカニズムに関する理論的・臨床的アプローチに着目し、事例を通してその適用可能性を示すことを試みた。

キーワード：人材育成、MRI、悪循環、変化の原理、相互作用

1. は じ め に

何か問題や課題を抱えたとき、私たちは、それが問題であると認識しながらも解決できないという悪循環に陥ることがある。当事者自らが、また、関係する周囲の人(々)が、何とかすること(状況の変化)が必要であることを十分に理解し、さまざまな解決策を講じるにも関わらず、問題は一向に解消するに至らない。なぜ、人は、このような悪循環に陥ってしまうのだろうか。これに対するひとつの答えを与えてくれるのが、パロアルト・グループとして知られているMRI (Mental Research Institute) のなかに1967年に設立されたBTC (Brief Therapy Center) のメンバーであるP. ワツラウィック、J. ウィークランド、R. フィッシュらによ

る研究成果である⁽¹⁾。

MRI は、1959 年に精神科医の D. ジャクソンが初代所長となりカリフォルニア州のパロアルトに設立された研究機関の総称である。G. ベイトソンの理論的な指導と、D. ジャクソンの臨床的な指導の下、M. エリクソンの影響も受けながら研究を発展させてきたワツラウィックらが目指していたのは、問題の維持および変化を人間のコミュニケーション過程である相互作用の観点から分析することにあった（Watzlawick et al. 1974=1992, 5-13 頁）。MRI では、問題というのは、人と人とのコミュニケーションである相互作用を通して形成されるとする社会構成主義の立場に立つ。問題は所与のものとして存在するのではなく、誰かとの関係性のなかで不都合が生じたとき、それが問題として浮上する。社会構成主義およびシステム論的な彼らのアプローチは、主として、家族療法の臨床場面でその有効性を発揮することになった。

本稿は、社会福祉現場における人材育成、特に職員集団間で生じるケアの質や職員集団によって担われるチームワーク機能の格差等における課題解決のための職員による介入を念頭に置いている。その際、上記に示した MRI の理論的・臨床的アプローチの援用が、職員（集団）を育てていくという人材育成において有用であることを示すことが目的である⁽²⁾。社会福祉現場のなかで、業務の改善を求めて職員による職員への介入が試みられることがあるが、誤った介入が行われることによって“悪循環”に陥る例も少なくない。ここでは、MRI の主たる研究者であるワツラウィックらの“悪循環”のメカニズムに関する理論的・臨床的アプローチに着目し、事例を通してその適用可能性を示したい。

そのために、以下ように論を進める。まずは、ワツラウィックらの「変化の原理」の理論に基づき、悪循環に陥るメカニズムと脱却のための介入アプローチについて概観する。次に、人材育成における「変化の原理」の適用可能性を探るために、ある施設の事例をもとに検証を行う。

2. 悪循環のメカニズム —— 変化の原理：「第一次変化」と「第二次変化」

悪循環のメカニズムを説明するための道具として、ワツラウィックらは、フランス人数学者の E. ガロアの群論とイギリスの論理学者 B. ラッセルの論理階型理論という数学的基礎論を援用している（Watzlawick et al. 1974=1992, 17-29 頁）。「変われば変わる程、同じこと」というフランスの格言が示すように、悪循環とは、問題に対してさまざまな解決を試みるのであるが、問題の解消には結びつかず、問題状況が維持された状態を指す。問題状況に対して、人は何の働きかけも行っていないのではなく、さまざまな試み（変化）を行っているにも関わらず、状況は変わらない。ワツラウィックらは、この悪循環の解消には至らない解決努力のことを「偽の解決」と呼び、この解決努力こそが問題を維持させている要因であると指摘する（Watzlawick et al. 1974=1992, 38 頁）。群論は、このような悪循環を理解するための有効な

枠組みを与えてくれる。しかし、群論では、悪循環からの脱却に関するメカニズムが説明できない。悪循環からの脱出についてのモデルを与えてくれるのは、論理階型理論である。

群論は、システム自体は不変であるが、そのシステム内部で生じる変化について理解するための枠組みを提供し、論理階型理論は、システム内部の変化ではなく、システム自体の変化（変化の変化）を理解する枠組みを提供してくれる。この2つの「変化の原理」は、それぞれ「第一次変化」、「第二次変化」という言葉で表現される。問題が形成され、維持される形で展開される解決に対する試み（変化）は、「第一次変化」であり、問題が解消に向かう形で展開される解決に対する試み（変化）は、「第二次変化」と位置づけられる。2つの変化について、概略を次に述べる。

(1) 問題の形成と維持——「第一次変化」

ガロアによると、任意の群（グループ）は、以下の4つの性質を持つ（Watzlawick et al. 1974=1992, 18-21 頁）。

- ① 群は、ある共通の性質をもった要素（メンバー）からなり、要素同士の結合によってできる新たな要素も、そのグループの性質を持つ。よって、特定グループ内の要素（メンバー）を結合させる、すなわち変化させても、再びその同じグループの要素になるため、その要素も要素同士の結合もシステムの外へ出ることを許されず、グループ内での変化に留まることになる。
- ② いくつかの要素を、どのような順序でつなごうとも結果は同じという推移律と呼ばれる性質がある。例えば、一定の距離を東西南北へどのような順序で移動したとしても、4回移動すれば元の位置に戻ってくる。つまり、過程（プロセス）は、変化しても結果は不変であることになる。
- ③ 要素同士の演算によって得られる結果が元の要素のままである、という同一律を満たす要素が含まれている。例えば、加法であれば、同一律を満たすのは「0（ゼロ）」であり、 $5+0=5$ 、乗法では「1」となり、 $5\times 1=5$ となる。すなわち、要素が、何の変化も生み出さないような行為を意味する。
- ④ 群の性質をもつシステムのなかには、常に、ある要素と反対の対応要素が存在し、その要素同士の演算は同一律を満たす要素となる。例えば、加算の場合、整数の要素「5」の対応要素である「-5」を加えると、 $5+(-5)=0$ となる。「-5」という変化を起こす一方で、結局、その結果はグループ内に落ち着き、システムの外に出ることはないという意味で、何の変化も起こしえなかったということになる。

上記の群の性質は、悪循環が維持されるメカニズム、すなわち、悪循環からの脱却を目指し

て、さまざまな解決努力が行われる（変化がもたらされている）にも関わらず、システムの外に出ることはなく、システム内での変化に留まるため、「変われば、変わる程、同じ」になる状況を如実に表している。「解決を求めて、やっても、やっても、同じこと（解決に至らない）」状況に陥ると、人は躍起になってこの「偽りの解決」に執着し行動をエスカレートさせるか、諦めてしまうかのいずれかになるであろうことは想像に難くない。いずれの変化（変化のエスカレートも変化の停止という変化）も解決に至るものではなく、悪循環は維持され、「状況は構造的に同一でありながら困難さや深刻さの程度が増大」する事態を招くのである（Watzlawick et al. 1974=1992, 53 頁）。このシステム内で展開される変化を「第一次変化」と呼ぶ。

（2）問題の解消——「第二次変化」

群論では説明が困難であるシステムの外に出るための変化、すなわち、問題の解消に向けて、枠組みそのものの変化をもたらすメカニズムについて示唆を与えてくれる論理階型理論について、次に見ていこう。

群論と同様に、論理階型理論においても、特定の性質を共通にもつ「物」の集合に関する概念から出発し、この「物」を要素（メンバー）と呼ぶ。ただし、要素の集合全体をグループではなくクラス（級）と位置づける。論理階型とは、レベルのヒエラルキーのことである。例えば、コミュニケーションを例にとるならば、言葉（コンテンツ）というのは、文脈（コンテキスト）が異なれば、まったく違った意味として解釈される。この文脈が異なるということが、階型が異なることを意味している。文脈に依存した形で意味を形成する言葉が、どの階型レベルに属しているのかをコミュニケーションを図る際に双方が了解していなければ、お互いの理解にずれが生じ、誤解を招くことになる。

G. バイトソンによると、コミュニケーション、すなわち人の行為は、論理階型理論に基づき、コンテキストによって秩序立てられている。コンテキストとは、「有機体に対し、次に行うべき選択の選択肢群がどれであるかを告げる出来事すべてに対する集合的総称」（Bateson 1972=2000, 394 頁）であると定義している。つまり、コンテキストとは、人が行う行為を規定するあらゆるモノやコトの集合体ということになる。

このように論理階型理論とは、要素同士のこと、すなわち、同じ群（構造）のなかで起こる変化には関連せず、クラス（先の例ではコンテキスト）と要素（先の例では言葉）との関係、特に、論理階型のレベルが一段高いレベルへ移行する変化、すなわち、システム自体の変更である「第二次変化」に関連することになる。よって、悪循環からの脱却には、何らかの形でシステムの外に出ること、すなわち、論理階型のレベルを変えることが必要であり、第一次変化ではなく、第二次変化への移行が求められる。

(3) 悪循環からの脱却——「第一次変化」から「第二次変化」へ

悪循環からの脱却，すなわち，「第一次変化」から「第二次変化」への転換を図るためには，次の4つのステップを踏む必要がある（Watzlawick et al. 1974=1992, 153頁）。

- ① 問題を具体的に，明確に定義すること。
- ② これまでなされた解決への努力を明らかにする。
- ③ 達成されるべき治療目標の具体的定義。
- ④ この変化を生み出すための計画の設計と実行。

第1ステップである問題定義では，具体的な形で問題は定義されなければならない。次に，問題維持の状況に対して，どのような解決策が試みられたのかを明らかにし，それが，「第一次変化」である「偽の解決」である可能性を探らなければならない。問題状況が維持される，すなわち，悪循環に陥っているということは，その問題状況を存続される「何か（相互作用）」が存在していることの証に他ならない。これまでになされた解決努力が，「偽の解決」であったことを認識しなければ，これまでの解決策を放棄することは難しい。第3ステップである目標設定のレベルでは，具体的に実現可能で妥当な目標を設定する。そして，「偽の解決」とは異なる，第二次変化を引き起こすような介入を試みることになる。

問題定義の誤りは，目標設定の誤りにつながり，ひいては，不適切な介入が行われることになり，問題は維持される。「有効な介入にとって最も肝要な点は，介入課題を実行するように彼らを動機付ける必要がある」（Watzlawick et al. 1974=1992, 157頁）ことも忘れてはならない。

3. 人材育成における「変化の原理」の適用

ここで，一つの事例⁽³⁾を紹介し，上記のような臨床的アプローチが，社会福祉現場における人材育成に対する示唆を与えてくれることを示したいと思う。

【事例：A 児童養護施設における職員集団への介入】

A 児童養護施設は，複数の子ども集団に対応する形で，複数の職員集団が形成されている。A 児童養護施設では，子どもたちへのケアにおいて，職員集団間で質的な格差が生じているという課題を抱えていた。施設の幹部職員から課題があるとして認識されていたのは，複数ある職員集団の一つである X 職員集団であった。

幹部職員が語る，X 職員集団の課題は，次のような言葉に集約される。「X 職員集団が行うさまざまな行為は，チームとしてほとんど機能していない」。具体的には，X 職員集団は，

「受け身であり、他人事のように業務を行っている」「支援が継続していない」「児童養護実践に対する意識が低い」「子どもたちに向き合っていない」「責任体制の欠如」といった状況が挙げられる。

実は、この認識は、幹部職員のみならず、X 職員集団内でも、ほぼ一致している⁽⁴⁾。つまり、X 職員集団の内外が、同じように課題を認識しているにも関わらず、集団内部として、何らかの解決が試みられているというわけではなく、もっぱら、X 職員集団外部からの介入、具体的には取り組みに対する提案や業務の分担（肩代わり）という形で解決が試みられてきた。介入の結果、業務のスムーズな遂行は担保されるものの、内外の評価は、マイナスの状況から一向にプラスに転じることがない。つまり、X 職員集団に対する外部の評価は、「X 職員集団に任せていたら、仕事が前に進まない」「やはり、チームとして機能していない」といった認識であり、これまでの認識の追認、あるいは認識の強化が繰り返されていた。一方の集団内部では、介入の必要性を認識しつつも、介入に対しては、「外部からの提案であり、自分たちが提案したものではない。これは、いわば借り物であり、自分たちが決めたことではない。」と必ずしも快く思っておらず、主体的に取り組むことができない様子が語られていた。

そのため、結局のところ、「仕事が前に進まない。チームとして機能していない」といった名目で、外部からの介入は正当化され継続的に試みられることになり、上記のような堂々めぐり、悪循環が維持されることとなったのである。

(1) X 職員集団に対する介入における悪循環のパターン化

上記のことを、図式化してみると、(図 1) のように示すことができる。重複する部分もあるが、改めて整理をしておく。X 職員集団が「チームとして機能していない」という認識を出発点として、その改善策のために集団外部からの介入が何度となく試みられてきた。それは、取り組みに対する企画立案の遅れを見かねた別のチーム職員からの「提案」であったり、ある時は、取り組みが進まないことに対する実質的な「業務分担」として、別のチームの職員が X 職員集団に“助っ人”として投入されるなどの形で行われた。結果は、改善に向かうどころか、「X 職員集団がチームとして機能していない」という現状認識を追認、強化することとなり、「X 職員集団に任せていたら、仕事が前に進まない」という大義名分のもとに、さらに介入が試みられ、現状認識の確認を行うという悪循環に陥ってしまったというパターンである。

しかも、X 職員集団は、外部からの「提案」を「自分たちの提案ではない」「借り物である」と認識しており、介入によって、主体的に取り組む、あるいは責任を自覚するチャンスを奪われていると見ることもできる。

悪循環に陥ると、状況の定義は、一方向に向かってなされるため、ますます強化される傾向

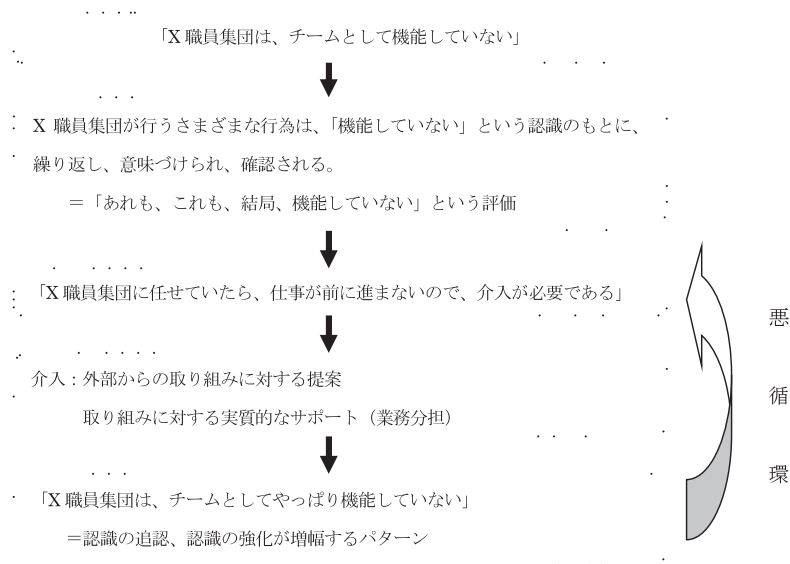
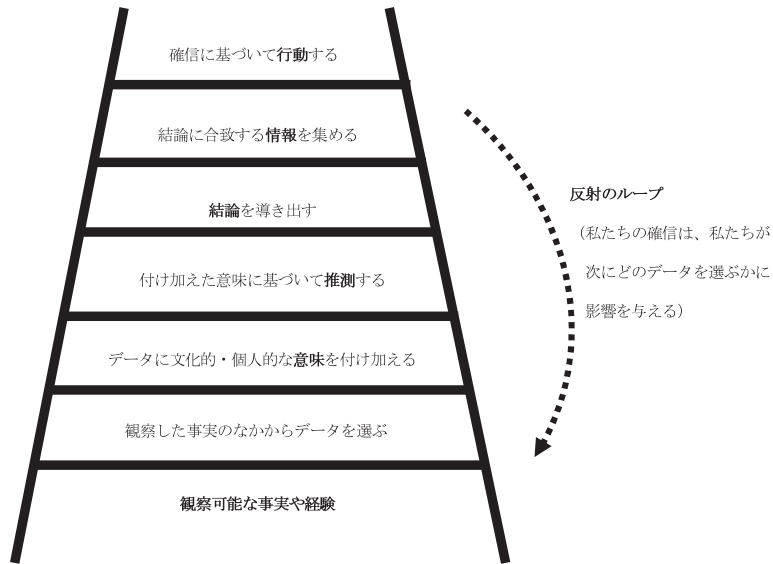


図1 X 職員集団に対する集団外部からの介入

にある。そのため、その方向で解釈・定義づけできないものについては、捨象（排除）されるか、その方向性で歪曲されて解釈・定義づけられることになる。例えば、上記の X 職員集団の場合、いつになく、集団が機能的に業務を遂行した場合には、「偶然、上手くいったにすぎない」と例外として捨象されたり、何らかの外的要因によって「上手くいった」と歪曲されて解釈されてしまうのである。私たちの認識は、日常の繰り返しのなかで、確認され、強化され、確固たる確信へと変わり、いつしか検証することすら放棄されてしまう。このような状況をアメリカの組織心理学者である C. アーギリスは、「推論のはしご (Ladder of inference)」⁽⁵⁾ と名づけた。「推論のはしご」とは、具体的には、以下のようなプロセスを辿るとされている（図2）。日常生活のなかの「観察可能な事実や経験」に基づき、はしごを下から上へと順番に上るなかで、私たちは、確信を得て行動に移すのであるが、一度、確信が得られると、それを反省的にふり返ること無しに、「反射のループ」と呼ばれる、はしごを何段も飛び越えて、推論し結論に至ってしまうという状況に陥る。この状況では、確信に合致するような事実や情報が選択され、意味づけられ、それが結論を裏付けるものであると解釈され、確認されたと思ひ込み、ますます誤った確信を深めることになる。

X 職員集団の状況が十分に吟味されることなく、さまざまな行為は、「あれも、これも、結局、機能していない」という意味づけがなされ、まさに「推論のはしご」をかけのぼって確信が深められれば、その結論に合致しない情報は、例外として処理されることになる。



出典：ピーター・センゲ他著、柴田昌治／スコラ・コンサルト監訳、牧野元三訳、『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」企業変革をチームで進める最強ツール』、日本経済新聞出版社、2003、p. 220 の図に筆者が修正を加えて作成した。

図2 推論のはしご

(2) 事例の検証

上記の事例は、「偽の解決努力」、すなわち、システム内で展開される「第一次変化」の繰り返し、問題を持続させていたと考えることができる。「X 職員集団が、チームとして機能していない」という問題設定から介入が試みられたのであるが、ここで、先の「第一次変化」から「第二次変化」に至る4つのプロセスに基づき、事例を検証してみたい（図3）。

4つのステップに照らし合わせてみると、まずは、問題定義とそれに対する目標の設定の間で齟齬が生じており、それにより介入計画および実行も問題定義とは乖離するものとなっている。そのうえ、介入は、X 職員集団に対するマイナスの認識を再生産する方向でなされる（問題の維持）という「第一次変化」に留まっていたことがわかる。介入により業務遂行がうまくいけば、「やはり、X 職員集団に任せていたら、仕事が進まないの、介入が必要である」という評価になり、業務遂行がうまくいかなかったとしても、「提案や業務分担を行ったにも関わらずうまくいかないのは、X 職員集団がチームとして機能していないからである」といった形で、いわゆる、ペイトソンのダブルバインドの状況に置かれてしまうことが推測される。

それでは、事例をステップに沿ってふり返ってみたい。第1ステップである「問題の具体的で明確な定義」では、「チームとして機能していない」という抽象的な定義ではなく、具体的な定義が本来、求められる。「チームとして機能する」とは、具体的にどのような行為であるのか、また、チームとは、どのような行為を行うことでお互いに貢献し得ると考えるのかを明

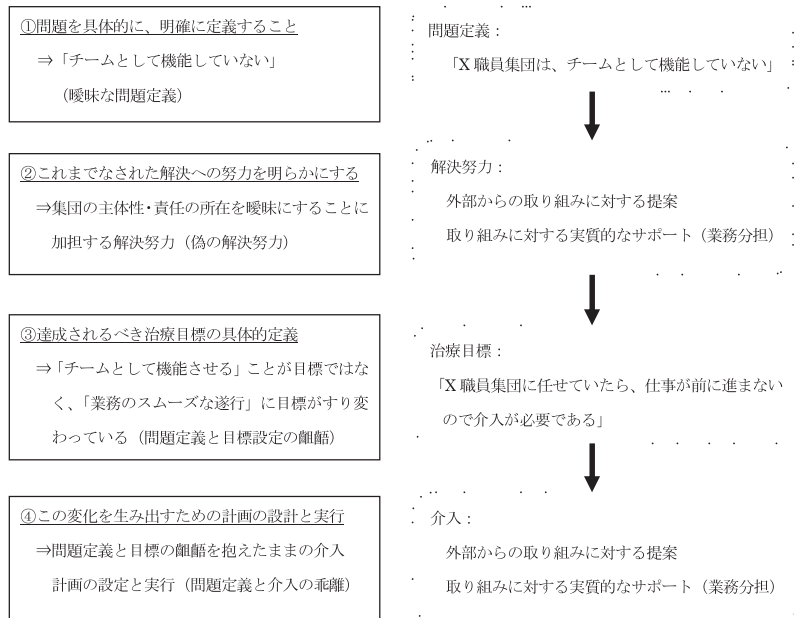


図3 X 職員集団に対する集団外部からの介入の検証

確にする必要がある。

MRI では、問題が「なぜ」起こるのかではなく、今、「何が」起きているのかに焦点を当てる (Watzlawick et al. 1974=1992, 114 頁)。先述したように、課題や困難は、相互作用のなかで浮上してくるものであり、所与のものではない。「何が」起きているのかとは、何が行われているのかという「行為」に焦点を当てている。彼らのアプローチが、反歴史的であり、反因果論的であるといわれるのは、この「なぜ」といった理由や動機を重視するのではなく、「今、ここで」、「何が」行われているのか、その行為 (コミュニケーション) を重視し、問題や困難の継続をはからずとも支持してしまう現在の行為に焦点化する点にある。このことは、人の過去の経験や成育歴を軽視しているというのではなく、「過去を所与のもの」として捉え、所与であるからこそ、過去は「変えることが不可能」ではあるが、「再解釈」をすることはできるということを意味している。「再解釈」は、「現在における行為」であり、現在の状況が過去の意味づけに影響を与えると考える立場に立つ (リチャード・フィッシュほか 2011, 170 頁)⁽⁶⁾。

第2ステップである「これまでの解決努力」である「提案」と「業務分担」は、繰り返すまでもなく、X 職員集団が行うさまざまな行為が「機能していない」という認識に基づき行われたものであるが、X 職員集団の主体性、責任の所在を曖昧にすることに加担する解決努力であったことがうかがわれ、「偽の解決努力」とみなすことができる。

第3ステップの「目標の具体的定義」については、先の解決努力からも読み取れるように、

「チームとして機能させる」ことが目標として設定されておらず、「仕事が進まない」という「業務のスムーズな遂行」に目標がすり変わっている。よって、続く、第4ステップである解決のための「介入計画の設計と実行」では、問題設定と乖離した介入が行われ、結果として、「X 職員集団は、チームとして機能していない」という認識を迫認し、ますます強化し、マイナスの評価を増幅させるという悪循環のパターンに陥ったのである。

（3）悪循環からの脱却のための介入

悪循環からの脱却のためには、「第一次変化」から「第二次変化」へ至るプロセスに示されるように、問題を維持することに加担している「偽の解決努力」を放棄することが求められる。そのためには、悪循環に陥るメカニズムを理解しておく必要がある。相互作用を行い、影響を及ぼし合っている当事者同士が、巻き込まれている悪循環を客観的に、反省的にふり返ることができるかどうかが鍵となるが、悪循環に陥っている場合、当事者は問題解決に向けて、さまざまな策を練り、講じているのであって、講じている策が万が一にも問題を維持しているとは思ってもよらないはずである。したがって、このような悪循環が職場内で生じた場合には、変化の原理であるメカニズムを理解したうえで、意図的な介入が求められることになる。

実は、先の事例には、後日談がある。悪循環のメカニズムを理解した幹部職員は、業務遂行がスムーズになされないのではないかとという危惧から躊躇しながらも、これまで行って来た解決努力を最小限に留めることを決め、実行に移した。その後、X 職員集団が対応しなければならぬ事案が施設内で勃発し、その事案の解決はX 職員集団の手に委ねられた。集団外の職員は、後方支援に回るというバックアップ体制が組まれたが、主体はあくまでもX 職員集団であることが集団の内外で確認され、幹部職員からは解決に対する期待の言葉かけが意図的に行われた。事の成り行きを周囲から見守られるなかで、X 職員集団は事案解決に奔走し、好結果を得た。この一件は、X 職員集団内外の評価を一気にプラスへと引き上げ、幹部職員もこの一連の解決プロセスを評価した。X 職員集団の職員は、事案解決後も引き続き、事案の事後処理に積極的かつ主体的に取り組み、モチベーションが高まっている様子がうかがわれた。

当然のことながら、対応を迫られる事案の勃発という非日常的な出来事が、偶然にも好結果をもたらしたと考えることもできるかもしれない。しかし、事案の解決に対して、これまでの幹部職員の方針であれば、X 職員集団の手に全面的に委ねるという判断がなされたかどうかといえば、その点は疑わしいと幹部職員も語る。このたびの一件は、偶然にうまくいったのではなく、要所要所で意図的な介入、しかも、「第一次変化」ではなく、「第二次変化」を引き起こすような介入がなされていたことが、一連のプロセスをふり返るなかでうかがわれた。

それは、ワツラウィックらが「第二次変化」をもたらす技法として挙げたリフレイミングを用いた介入である。リフレイムとは、「ある具体的な状況に対する概念のおよび、あるいは感

情的な構えや見方を変化させることであり、それは同じ状況下の『事実』の意味を規定する古い枠組みに代えて、それよりも良い、もしくは同等の他の枠組みを与えて全体の意味を変えてしまうこと」(Watzlawick et al. 1974=1992, 133 頁)である。なぜ、変化を引き起こすことができるのかといえば、リフレーミングによって、「具体的事実」ではなく、「事実からもたらされる帰結」としての「その状況に帰属された意味」の変化、すなわち、「物事のあるクラスへの帰属を他のクラスへの帰属へ変化」させることを促すことになるからである(Watzlawick et al. 1974=1992, 133-136 頁)。ただし、リフレーミングに効果をもたせるためには、「問題に関わる人々の立場や期待、変わりたい理由や条件、即ち人々のもつ概念的な枠組みといったものを考慮に入れる必要」(Watzlawick et al. 1974=1992, 142 頁)がある。幹部職員は、この事案はX職員集団に全面的に委ねる方針であり、他の職員は後方支援に回ることを集団の内外に向けて説明し、X職員集団に対して動機づけを行ったり、期待を込めた言葉かけを行うことでモチベーションを高めるなど、要所要所で行われた介入は、X職員集団がこれまでに抱いてきた「周囲からのプラスの評価を得たい」「“やらされ感”で行う仕事には辟易している」という思いを考慮に入れたものとなっており、これまでの枠組みのなかで完結していた介入(第一次変化)ではなく、システムの枠の外へ飛び出す契機を与えるもの(第二次変化)となったと考えられる。

ただし、介入がどれほど意図的に行われたのかをふり返ると、必ずしも明確ではない。確かに、これまでの「偽の解決努力」を減じる形でX職員集団に介入することを幹部職員は念頭に置いてはいたが、事案の発生に際して、段取りを組むなかで、発生時の職場内の人員配置の関係上、X職員集団に全面的に任せるという判断が下された側面も無かったわけではない。すなわち、事案の収束に向けて物事がスムーズに運ばれた背景には、物理的な制約が功を奏した部分も少なからずあるということである。

人材育成を効果的に行っていく際には、目標に向かって好循環をもたらすように意図的に介入することが求められる。社会福祉の現場で支援の対象者の見立てを行い意図的に介入するように、人材育成においても、職員個々人、あるいは職員集団の「見立て」を行い、「育成する」という観点から意図的に介入を行うことを改めて意識する必要があるのではないだろうか。上記の事例が示すように、職員にとっては無意図的であった部分が含まれてはいるが、事例をふり返るなかで、その時々に行われた判断は、これまでの情報をふまえて吟味された末の結果であることがうかがわれた。そのため、目標設定、介入計画の設計と実行が連動し、状況改善に向けての関わりが効果的な形で行われたのであるが、今後は、いかにこのような介入を意図的にかつ自覚的に行っていくことができるかということが、重要なポイントとなるであろう。

4. むすびにかえて

現在、社会福祉の現場に限らず、企業をはじめ、あらゆる職種・職場が、人材育成における困難を抱え、その解決策を模索中である。社会福祉現場において、科学的な観点からの人材育成がどれほど行われているかと考えれば、現在はまだ、開発の途上と言わざるを得ない。1990年代初頭から医学界で“エビデンス（科学的根拠）”を示すことが求められるようになり、社会福祉の領域においても、その流れは波及してきている。“科学的根拠に基づく実践（EBP：Evidence-Based-Practice）”を日常的なケアのなかで展開するのみならず、人材育成においてもその理念を体現していくことが、今後、ますます求められると考える。

職場において人材育成を行っていく場合、職員個人が、うまく機能しておらず、介入の甲斐もなく悪循環に陥っている場合、その原因を職員個々人の特性や意識の持ち方に帰す傾向は、さまざまな職場で少なからず見受けられるものである。職員集団として機能していない場合にも、集団を構成している個々人の特性や意識の持ち方が影響していると考え、渦中にいる場合は特に、その相互作用に問題があると思ひ至ることは困難かもしれない。しかし、個人は集団に影響を与え、集団は個人に影響を与えるという相互作用の観点をふまえ、人材育成を見据えていくことができれば、すなわち、本稿で紹介したMRIのアプローチのように相互作用の観点から、人々の行動が悪循環に陥っていくメカニズムを理解し、それを阻止する、あるいはそこから脱却するための変化を相互作用を活用して起こしていくという立場に立つならば、人材育成という重要な領域に何らかの新たな変化をもたらしようとする。

本稿では、社会福祉現場における人材育成、特に職員集団間で生じるケアの質や職員集団によって担われるチームワーク機能の格差等における課題解決のための介入を念頭に置き、MRIの理論的・臨床的アプローチの援用が、職員（集団）を育てていくという人材育成において有用であることを事例を通して示すことを試みた。

人材育成では、職員個人を育てることと同時に、職員集団として育てること、チームとして機能し得る職員集団を育てることが求められる。ここでは、職員集団に焦点を当てて論を進めてきたが、MRIアプローチが、本来、家族療法をはじめとする臨床場面で適用されてきたように、個人の変化が集団への変化につながると捉える立場にあることから、必ずしも職員集団を対象とするというわけではない。職員個人への介入が集団へ波及するように効果的に介入を試みることも可能である。要は、変化をもたらし得る介入を考慮し、試みることをいかに意図的に行うことができるかである。

最後に、今後の課題を述べておく。人材育成におけるMRIアプローチの有効性を示すことが本稿の目的ではあったが、職員集団に対して改善に向けての介入が試みられたとしても、集団の凝集性という特徴から、介入の影響を無効化してしまう作用があると考えられるケースも

実際には存在する。しかし、そのような事例については、ここで具体的に検討することができていない⁽⁷⁾。今後、MRIアプローチをふまえつつも、より横断的な理論的見地から、メカニズムの解明に努め、今後の社会福祉現場における人材育成に資するアプローチの検討を行いたい。

〔注〕

- (1) MRIに関連する文献は数多くあるが、ここでは、主として、ワツラウィックらの著書『変化の原理——問題の形成と解決』(Watzlawick et al. 1974=1992)に基づき考察を進める。
- (2) ワツラウィックらが、「問題形成とその解決に対する我々の方法は決して臨床的な問題に限られるものではなく、もっと広い人間の相互交渉に適用し得るものである」(Watzlawick et al. 1974=1992, 213頁)と主張しているように、彼らのアプローチは、家族療法などで扱われる臨床的な問題のみならず、社会福祉現場でいえば、利用者と職員、職員同士、利用者同士の関係形成、あるいは人材育成という観点からのスーパーバイズ等の視点として、さまざまな形で応用可能性があると考ええる。
- (3) この事例は、筆者がこれまで調査協力を得てきた複数の児童養護施設において聴き取りを行った共通するケースについて、個人情報保護の観点から、施設が特定されないように事例の内容を再構成したものである。本稿では、当該施設の個別情報が内容検討を行う上では不要であることから、個人情報保護のために、所在地等のその他の情報の詳細を記すことは控えている。
- (4) A 児童養護施設が抱える課題が明らかになった時点で、施設の幹部職員および当該職員集団の職員を対象として個別のインタビュー調査を実施した結果、X 職員集団外の職員が当該職員集団に抱えている課題と X 職員集団の内部に所属する個々の職員が抱えている自分が所属する集団における課題は、ほぼ内容が一致していた。
- (5) Chris Argyris, *The executive mind and double-loop learning*, Organizational Dynamics, Volume 11, Issue 2, p. 5-22, 1982 Autumn.
- (6) ワツラウィックらは、「過去的重要性は『真実』や『現実』の問題というのではなく、それを今この視点からどう見るのかという問題」であるとして、「過去の再解釈は現在の行動に影響を与える多数の可能性の中の一つにすぎない」(Watzlawick et al. 1974=1992, 121頁・注の4)と指摘し、あくまでも「今ここで」の「現在」を基準にすることを主張する。
- (7) 拙稿「状況論的アプローチから見た児童養護施設の職場環境に関する一考察——職員の『専門性』の形成・継承を支える職場環境——」(福祉教育開発センター紀要, 第9号, 佛教大学福祉教育開発センター, 75-87頁)のなかで、同様の課題として、職員集団が形成する構造に個人が取り込まれていく可能性があるとして問題提起を行った。ただし、拙稿においても、問題提起に留まり、課題の解決には至っていない。今後、本稿で援用したMRIアプローチに基づく、悪循環のメカニズムをもとに、悪循環に取り込まれていくコミュニケーション構造に焦点を当て、問題を解明したいと考える。

〔参考文献〕

- Bateson, G. (1972). *Step to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Evolution, and Epistemology*. San Francisco, London, Toronto: Chandler Publishing Company.
(=G. バイトソン著, 佐藤良明訳, 『精神の生態学 改訂第2版』, 2000, 新思泉社)

ピーター・センゲ他著，柴田昌治/スコラ・コンサルト監訳，牧野元三訳，『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」企業変革をチームで進める最強ツール』，2003，日本経済新聞出版社
リチャード・フィッシュ，ウェンデル・A・レイ，カリー・シュランガー編，小森康永監訳，『解決が問題である MRI プリーフセラピー・センターセクション』，2011，金剛出版
Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. (1974) *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: W. W. Norton & Company.
(=ワツラウィック，ウィークランド，フィッシュ著，長谷川啓三訳，『変化の原理——問題の形成と解決』，1992，りぶらりあ選書/法政大学出版局)

【謝辞】

多忙を極める日常業務のなかで，当該調査研究のために貴重な時間を割き，ご協力とご支援を賜りました児童養護施設職員の皆様に，ここに記して心より感謝申し上げます。

【付記】

本研究は，独立行政法人日本学術振興会 平成 24 年度～26 年度 科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）「基盤研究 C」（研究課題番号：24530758 研究代表者：岡本晴美）「職員の『意識変容』に働きかける職場環境・職員集団づくりのためのモデルの構築」，および平成 24 年度 佛教大学特別研究費助成「児童養護施設における職員集団の形成のあり方に関する研究」による研究成果の一部である。

（おかもと はるみ 社会福祉学科）

2012 年 10 月 31 日受理